

مدیریت دانش؛ خلاقیت و نوآوری

علی پور اصغر
اداره برنامه‌ریزی و آموزش منابع انسانی بانک

دسترسی به اطلاعات نیستند، زیرا اطلاعات به اندازه کافی از طریق شبکه‌های اطلاع‌رسانی و پایگاه‌های اطلاعاتی و محمل‌های مختلف در دسترس هستند. مدیران بیشتر نیازمند دسترسی به اطلاعات مناسب و مرتبطی هستند که پردازش، سازماندهی شده و شکل گرفته و با توجه به بسترهای فکری و شغلی آنها تلخیص شده باشد، اطلاعاتی که قابلیت تبدیل به عمل را داشته و بعبارت دیگر عملیاتی و کاربردی باشد. این دو نقل قول در کمال ایجاز، ارزش دانش را بخوبی نشان می‌دهد. بنابراین هر داده و اطلاع خام، دانش محسوب نمی‌شود اگرچه در فرایند مدیریت دانش مهمترین نقش را دارد. صاحب‌نظران دانش را به دو دسته تقسیم می‌کنند:

دانش صریح و دانش ضمنی

۱- **دانش صریح:** به دانشی اطلاق می‌شود که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد و به خوبی قابل دسترسی، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی است و به همین دلیل به اشتراک‌گذاری و انتقال آن به راحتی امکان‌پذیر است. دانش صریح به شکل سازمان یافته در روش‌های کاری، دستورالعمل‌ها، نامه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی، نقشه‌های دانش موضوعی خاص دیده می‌شود.

۲- **دانش ضمنی:** دانش ضمنی یا پنهان دانشی است ذهنی و شخصی که به آسانی قابل بیان، انتقال، اشتراک و فرموله کردن نیست. بینش، بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترفندها و فوت و فن‌های به کار رفته توسط هر کس در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و

یکی از رویکردهای نوین مدیریت که به راز موفقیت در سازمان‌ها تبدیل گشته است مدیریت دانش است که صاحب‌نظران آن را به دو بخش مدیریت دانش سازمانی (OKM) و مدیریت دانش شخصی (PKM) تقسیم‌بندی کرده‌اند. با این وجود دو اصل مدیریت مبتنی بر دانش امروزی و ضرورت صلاحیت‌های شخصی دانش کار برای موفقیت، حکایت از ضرورت استفاده از مدیریت دانش شخصی در سازمان‌های جهان امروز دارد. حداقل چهار چشم‌انداز برای مدیریت دانش شخصی وجود دارد:

مدیریت اطلاعات شخصی (PIM)- مهارت‌های حل مسأله- مرتب‌سازی ایده‌ها و فرایند اجتماعی. شایان ذکر است که تا زمانی که دو وجه مدیریت دانش (شخصی و سازمانی) در کنار هم قرار نگیرند، پیوند میان کیفیت و دانش میسر نخواهد شد. همچنین باید این واقعیت را قبول نمود که وجه غالب مدیریت دانش، نوع سازمانی آن می‌باشد به نحوی که غفلت از وجه شخصی آن اغلب باعث شده است هزینه‌های (سرمایه‌گذاری) صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش تشریفاتی محسوب شود.

مفهوم دانش

دیوید استمپز (۱۹۹۹) معتقد است که بهترین چیز داشتن دانش در موضوعی خاص نیست بلکه دانستن مکان و و طرز دسترسی به دانش است. به زعم پیتز دراکر نیز مدیران موفق در عصر اطلاعات و دانش، تنها به دنبال

حداقل چهار

چشم‌انداز برای

مدیریت دانش

شخصی وجود دارد:

مدیریت اطلاعات

شخصی (PIM)،

مهارت‌های حل

مسأله- مرتب‌سازی

ایده‌ها و فرایند

اجتماعی

را جهت پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه می‌دهند. مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. یک زمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده، آن را کسب نماید و ذخیره‌سازی کند تا بتواند آن را در موارد مورد نیاز به کارگیرد.

مدیریت دانش تلاش راهبردی سازمان است که طی آن تلاش می‌شود از طریق مهار و استفاده از دارایی‌های فکری که در نزد کارکنان و مشتریان سازمان وجود دارد، در رقابت به برتری دست یابند. به دست آوردن، ذخیره‌سازی و توزیع دانش موجب خواهد شد کارکنان سازمان هوشمندانه‌تر کار کنند، از دوباره کاری بکاهند و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه‌تری ارائه نمایند که نیاز مشتریان را بهتر برآورده سازد.

ابتدایی‌ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، کشف، توزیع و انتقال دانش سازمانی به افراد نیازمند آن.

در تعریف دیگری آمده است مدیریت دانش؛ فرایند ایجاد، جذب، بکارگیری و بکارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است. برخی آنرا «فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌دانند».

اهداف مدیریت دانش

- به طور کلی می‌توان چهار هدف برای مدیریت دانش در نظر گرفت:
- ۱- تلاش برای ایجاد مخازن دانش
 - ۲- بهبود دستیابی به دانش
 - ۳- کوشش برای ارتقای فرهنگ وجود دانش
 - ۴- مدیریت کردن دانش به عنوان دارایی
- اجرای مدیریت دانش در سازمان مستلزم طی مراحل زیر است:

شکل شماره - مراحل اجرای مدیریت دانش



آسیب شناسی مدیریت دانش

در طی سال‌های اخیر هزینه شرکت‌ها در زمینه پروژه‌های مدیریت دانش بطور اساسی افزایش یافته است. سازمان‌ها با علم به اینکه دانش از جمله منابع کلیدی رقابت‌پذیری سازمانی است، در حال طراحی و

دستورالعمل‌ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید. در بسیاری از سازمان‌ها برای بهبود سطح عملکرد سازمان ناگزیر به استفاده از دانش ضمنی پرسنل در کنار دانش صریح آنها می‌باشیم. بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال این دانش و ایجاد ارتباط کارکنان با یکدیگر فراهم شود، چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان، بدن و نمایش فیزیکی مهارت‌ها انتقال می‌یابد.

مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش به فرایندهای تجاری که در یک سازمان برای ایجاد، ذخیره، تبادل و کاربرد دانش توسعه می‌یابند، منسوب می‌شود که از آن به عنوان زنجیره ارزش مدیریت دانش یاد می‌شود. مدیریت دانش فراهم‌کننده مقدمات یادگیری سازمانی می‌باشد. مدیریت دانش یادگیری سازمانی را از طریق افزایش توانایی سازمان در یادگیری از محیط و به کار بستن آن‌ها در فرایندهای تجاری تحقق می‌بخشد.

در مدیریت دانش پرسش‌های زیر مطرح می‌باشد که:

- چگونه می‌توان دانش سازمانی را در میان اعضای سازمان تسهیم و توزیع کرد و به نحوی آنرا اداره نمود که تعارضی را در سازمان موجب نشود؟
 - چگونه می‌توان دانش ایجاد شده در سازمان را به موثرترین روش توزیع، تسهیم و اداره نمود؟
 - اعضای سازمان چگونه می‌توانند از دانش سازمانی به نحوی موثر در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کنند؟
 - چگونه می‌توان دانش سازمانی را در حافظه سازمانی حفظ و نگهداری کرد؟
 - چگونه می‌توان اطلاعات بازیابی شده را بار دیگر مورد استفاده قرار داد؟
 - چگونه می‌توان حافظه سازمانی را پس از آنکه دوباره مورد استفاده قرار گرفت بهنگام ساخت؟
- پاسخ این سوالات در ابعاد مدیریت دانش نهفته است که در آن بایستی توأمان به سازمان، انسان و فناوری توجه نمود:



تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارت است از بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان سازمان‌های موفق در مدیریت دانش، دانش را یک سرمایه سازمانی دانسته و ارزش‌ها و قوانین سازمانی

◆ "مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، استفاده و بکارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است"

پایه‌سازی ابتکارات مدیریتی در زمینه‌های شناسایی، مشارکت و استفاده از دارایی دانشی هستند. برخی از منافعی که می‌توان از طریق مدیریت دانش کسب نمود شامل موارد ذیل می‌باشد: بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری، ترویج نوآوری، کاهش دوباره کاری، تسریع توسعه کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی و علی‌رغم هیاهوهای مربوط به مدیریت دانش، تخمین زده شده است که ۸۴ درصد پروژه‌های مدیریت دانش هیچ‌گونه تاثیر مهمی در سازمانها نداشته است. این امر مبین آن است که اکثر پروژه‌های مدیریت دانش به شکست منتهی شده است.

با این وجود، فهم دلایل شکست مدیریت دانش و اینکه چگونه می‌توان به منظور جلوگیری و اجتناب از آن، این پروژه را بهتر اداره نمود، موضوعی بسیار مهم برای تمامی سازمان‌های درگیر در فعالیت مدیریت دانش می‌باشد.

دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش

دلایل شکست در قالب یک طبقه‌بندی در جدول زیر نشان داده شده است. این جدول طبقه‌بندی را از دو منظر زیر نشان می‌دهد.

جدول- خطرات مدیریت پروژه دانش (لام و جان، ۲۰۰۵)

نهادینه سازی	گسترش	اجرا	برنامه ریزی	چرخه زندگی خطر
فقدان سنج پذیري	قابليت اطمینان و استعمال	پیچیدگی فنی زیاد	جهل تکنولوژیک	خطر تکنولوژی
ادراک ضعیف از	احتکاردانش و فقدان تعمیم آن	عدم تطابق سازمانی	تعصب فنی	خطر فرهنگی
فقدان نظیر دانش	فقدان گستردگی و تعمیم	ساختار دهی محتوایی	تعریف مسأله مدیریت	خطر محتوایی
فقدان اندازه گیری و	گستردگی انقالبی	فقدان درگیری استفاده	کمبود تجربه	خطر مدیریت پروژه

۱- مرحله چرخه زندگی پروژه مدیریت دانش که شامل موارد زیر می‌باشد:

برنامه ریزی- که نیاز به مدیریت دانش تشخیص داده می‌شود و تیمی اختصاصی برای بررسی نیازهای خاص مدیریت دانش سازمان تشکیل می‌شود.

اجرا- تجهیزات مصرف کنندگان فراهم می‌شود و سیستم‌ها و فرآیندهای مورد نیاز توسعه داده می‌شود.

گسترش- پروژه مدیریت دانش بطور رسمی در تمام یا بخشی از سازمان پیاده می‌شود، استفاده کنندگان با نسخه زنده سیستم‌ها تعامل نموده و در فرآیندهای حاصل از آن درگیر می‌شوند.

مرحله نهادینه سازی- که کار اجرایی تیم مدیریت دانش به اتمام رسیده و سیستم‌ها و فرآیندهای جدید مدیریت دانش بخشی از جریان روتین و روزانه سازمان می‌شود.

۲- از منظر دوم خطرات، به تکنولوژی، فرهنگ، محتوا یا دانش و مدیریت پروژه مربوط می‌شود.

خطر تکنولوژی

اکثر پروژه‌های مدیریت دانش از نوعی تکنولوژی نظیر برپایی گردهمایی‌های مباحثه‌ای، مخازن دانشی و اینترانت‌ها استفاده می‌کنند برخی از خطرات خاص آن شامل موارد ذیل می‌باشند:

- جهل تکنولوژیک

در این نوع خطر بینش واضحی در خصوص درک و فهم تکنولوژی و چگونگی استفاده از آن جهت حمایت از مدیریت دانش وجود ندارد یا بینش فنی بوضوح تعریف نشده است یا این بینش متناسب با اهداف پروژه تعریف نشده است.

- پیچیدگی فنی بسیار زیاد

در این نوع خطرات راه حل‌های فنی و تکنولوژیکی به قسمی طراحی می‌شوند که به مراتب از آنچه می‌بایستی طراحی شوند پیچیده‌ترند. در نتیجه وقوع چنین امری، قطعاً به طور بیهوده زمان و تلاش بیشتری مصرف شده و به افت پروژه و هزینه‌های اضافی منجر خواهد شد.

- قابلیت اطمینان و استفاده از ابزار مدیریت دانش ضعیف

فهم دلایل

شکست مدیریت

دانش و اینکه

چگونه می‌توان به

منظور جلوگیری و

اجتناب از آن، این

پروژه را بهتر اداره

نمود، موضوعی

بسیار مهم برای

تمامی سازمان‌های

درگیر در فعالیت

مدیریت دانش

می‌باشد

مدیریت دانش همواره از جانب استفاده از ابزارهای ضعیف و همچنین استفاده ضعیف استفاده کنندگان مورد نظر آسیب‌پذیر می‌باشد. بعبارتی کسی که شم یا استعداد تکنولوژی اطلاعات را ندارد، قطعاً با منحنی یادگیری نابسامانی مواجه می‌شود. عدم اطمینان، فقدان آموزش و بدنبال آن ناتوانی در استفاده و استفاده ضعیف از تکنولوژی می‌تواند به این خطر دامن بزنند. بعنوان مثال طراحی ضعیف یا پیچیده، از استفاده گسترده این پروژه در سراسر سازمان جلوگیری می‌کند.

- فقدان سنج پذیري

زیرساخت‌های فنی در قبال حجم مورد درخواست استفاده کنندگان بواسطه پهنای باند و دیگر محدودیت‌های فنی پاسخگو نمی‌باشند. بارگذاری‌های بالا، سیستم عملکرد و پاسخگویی سیستم را متاثر می‌سازد.

خطر فرهنگی

بطور کلی فرهنگ به ارزش‌ها و اعتقادات



دارند. استفاده مجدد دانش همانند بازتابی از فقدان خلاقیت و نوآوری شخصی اشخاص، ناپسند و مذموم شمرده می‌شود. عبارتی در بسیاری از پروژه‌هایی که به شکست منتهی شده است، استفاده مجدد و استفاده از انبار دانشی بعنوان افتری در تخصص افراد و عدم کفایت افراد محسوب می‌شود.

اشخاص درون سازمان و نیز خود سازمان مربوط می‌شود. در صورتی که سازمان فرهنگ مشارکت دانشی نداشته باشد، پروژه مدیریت دانش با موفقیت مواجه نمی‌شود. برخی از خطرات مهم فرهنگی شامل موارد زیر می‌باشد.

- تعصب فنی

با داشتن دیدی تکنولوژی محور نسبت به مدیریت دانش، همواره این خطر وجود دارد که جنبه‌های فرهنگی، سازمانی و نرم‌تر آن نادیده گرفته شود. برای مدت زمانی طولانی، این تصور غلط وجود داشت که تکنولوژی نوشاروی تمام مشکلات و مسایل مدیریت دانش است. این اشتباه از این موقعیت ناشی می‌شد که تکنولوژی طیف وسیعی از گزینه‌های آشکار و مدموس را آرایه می‌نماید. محور بحث این است که تکنولوژی صرفاً یک اهرم حامی تلاش‌های مدیریت دانش است. توجه زیاد به آن موجب عدم توجه به موضوعات کلیدی دیگر می‌شود.

- عدم تطابق سازمانی

این خطر از این حیث ناشی می‌شود که پروژه مدیریت دانش بر اساس استراتژی سازمانی بنیاد نهاده نشده است یا براساس نقش‌ها و ساختارهای سازمانی موجود تنظیم نشده است.

- احتکار دانش و فقدان مشارکت دانشی

کارکنان دانش را درون سازمان به مشارکت نمی‌گذارند و حتی در وضعیتی بدتر تمایلی قوی جهت احتکار آن از خود نشان می‌دهند. البته این امر ممکن است ناشی از انگیزش پایین آنها برای مشارکت دانش و فرهنگ سازمانی جا کم باشد.

- ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش

کارکنان ادراکات ضعیفی از استفاده مجدد دانش

خطر محتوایی

پروژه‌های مدیریت دانش روی خلق، کسب و انتشار محتوای دانش متمرکز است. بر این اساس ماهیت محتوای دانش، شکل و قالب آن به این پروژه خاص وابسته خواهد بود. برخی از انواع خطرات محتوایی شامل موارد زیر خواهد بود.

- تعریف مساله مدیریت دانش غیر دقیق

تعریف واضحی از مساله مدیریت دانش که بایستی حل شود و ضرورت پیاده‌سازی آن، وجود ندارد. به عبارتی در این نوع خطرات تیم پروژه در غیاب استفاده‌کنندگان واقعی مدیریت دانش درباره نیازمندی‌ها و الزامات پروژه و براساس عقاید شخصی خیال‌پردازی می‌نمایند. در این نوع از خطرات حتی اگر استفاده‌کنندگان واقعی مدیریت دانش را داشته باشیم، هیچ مفهوم واضحی از مساله مدیریت دانش یا هیچ مجموعه شفافی از نیازمندی‌های مدیریت دانش وجود ندارد.

- ساختاردهی محتوایی ضعیف

در این نوع خطرات محتوای دانشی به گونه‌ای ساختاربندی می‌شود که برای وظایف موجود با معنی نبوده یا برای استفاده‌کنندگان مدیریت دانش قابل هضم نیست. بعنوان مثال محتوای دانشی بصورت بخشی، ناقص و پراکنده برای گروه‌های مختلف استفاده‌کنندگان



مدیریت دانش ارایه می‌شود.

- فقدان گستردگی، تعمیم، ارتباط و بومی سازی

محتوای دانشی قدیمی و منسوخ و غیر مرتبط است یا برای وظایف موجود کافی نیست. در چنین مواقعی بعنوان مثال، طراحان از طراحی جدید بواسطه عدم اثربخشی آن در کمک به کاهش هزینه احتراز نموده یا تلاش کمی از جهت بروز نمودن پایگاه دانشی نشان می‌دهند.

- فقدان تقطیر دانشی

در این نوع خطرات هیچ مکانیزم اثربخشی برای تقطیر دانش از گزارشات و مباحثات وجود ندارد. این امر بدان دلیل است که مواد مهم آموزشی و علمی گلچین و پرورانه نمی‌شوند و نیز مفاهیم دانشی ارزشمند همچنان پنهان و ناپیدا می‌مانند.

خطرات مدیریت پروژه

پروژه‌های مدیریت دانش همانند هر پروژه دیگری می‌توانند از ناحیه خطرات مدیریت پروژه آسیب‌پذیر باشند. برخی از مهمترین این خطرات شامل موارد زیر می‌باشد.

- کمبود تخصص

در این نوع خطرات معمولاً تخصص لازم جهت حفظ پروژه از ابعاد مختلف فنی، تجاری، تغییر سازمانی یا مهارت‌های مدیریت پروژه وجود ندارد. در این گونه موارد معمولاً سازمان افرادی با تخصص، جهت حمایت فنی و تخصص تجاری در اختیار ندارد. گرچه استفاده از نظرات تخصصی مشورتی مشاوران می‌تواند بدیلی برای حل مشکل باشد ولی همیشه گزینه مفیدی نیست.

- فقدان درگیری و مشارکت سازنده استفاده‌کنندگان

و تعارض ذینفعان

در این گونه خطرات شاهد عدم درگیری و فعال بودن اعضا هستیم و بین ذینفعان پروژه تعارضاتی وجود دارد.

- گسترش اتفاقی

در برخی موارد، پروژه مدیریت دانش هیچ‌نوع استراتژی گسترش مناسبی ندارد یا با شتاب و عجله به اجرا در می‌آید و از پختگی لازم برخوردار نیست. موانع واقعی بالقوه در مسیر اجرا شناسایی نمی‌شوند و گاهی حتی در برخی سازمان‌ها مرحله اجرای آزمایشی و مقدماتی نیز وجود ندارد.

- فقدان اندازه‌گیری و ارزیابی مدیریت دانش

در برخی سازمان‌ها علی‌رغم تلاش‌های بسیار شایسته و کافی جهت اجرا و انجام مراحل آغازین، هیچ گونه تلاش نظام‌مندی برای پیگیری و اندازه‌گیری موفقیت مدیریت پروژه مذکور وجود ندارد. از هیچ‌گونه فرصتی جهت تبلیغ و جلب توجه همگانی از داستان موفقیت‌های مدیریت دانش و حتی بطور معکوس، برای تصحیح اشتباهات استفاده نمی‌شود. همچنین مکانیزمی برای اندازه‌گیری شکاف عملکرد از مواضع تدوین شده حاصل از بکارگیری پروژه

مدیریت دانش وجود ندارد.

عوامل کلیدی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش

۱- ایجاد بسترهای لازم فرهنگی، تکنولوژیکی و ساختاری در راستای پیاده‌سازی هر چه سریعتر این پروژه جهت کسب مزایای رقابتی حاصل از آن.

۲- حمایت مدیریت عالی از الزامات مهم طراحی و پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش است.

۳- آموزش‌های کلیدی و اساسی لازم در خصوص نحوه استفاده از تکنولوژی مدیریت دانش به کاربران ارایه شود. حرکت از "چیزهایی که می‌دانیم" به سمت "چیزهایی که باید بدانیم"

۴- ظرفیت پروژه مدیریت دانش بگونه‌ای باشد که پاسخگوی نیازهای کاربران باشد.

۵- پروژه مدیریت دانش الزاماً بایستی در راستای چشم‌انداز آتی سازمان باشد چرا که در غیراینصورت کاربران توجیهی برای اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن نخواهند یافت.

۶- ارزیابی و اندازه‌گیری میزان موفقیت هر پروژه جز لاینفک آن می‌باشد. ضروری است با استفاده از ابزارهای مناسب این میزان را به نحوه صحیح اندازه‌گیری نموده و تأثیرات آن را بر موفقیت سازمان سنجید.

۷- همراهی و موافقت ائتلاف حاکم در سازمان و گروه‌های مختلف و مدیریت عالی جهت کاهش تنازعات بین بخش‌های مختلف. در غیر اینصورت، طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از آن به تأخیر خواهد افتاد.

◆ پروژه مدیریت دانش الزاماً بایستی در راستای چشم‌انداز آتی سازمان باشد چرا که در غیر اینصورت کاربران توجیهی برای اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن نخواهند یافت